



Globale Trends in der Mitarbeitermobilität 2015

Ausgabe 1/2015

How the world works better
www.crownworldmobility.com



Globale Trends in der Mitarbeitermobilität 2015

Der Jahresanfang bietet eine gute Gelegenheit, über wichtige Ereignisse und politische, wirtschaftliche, soziale und technologische Entwicklungen in der Welt nachzudenken und zu bewerten, wie sich diese auf die globale Mobilität auswirken. Wie und warum versetzen Unternehmen ihre Mitarbeiter an andere Standorte? Welche Auswirkungen haben die heutige geopolitische Unsicherheit, sich verändernde Ölpreise, Zunahme und Rückgang von Arbeitslosigkeit in verschiedenen Ländern und die Schnelligkeit technologischer Entwicklungen? Tatsache ist, dass beides untrennbar miteinander verbunden ist: Weltereignisse beeinflussen Geschäftsstrategien. Diese wiederum haben immer Einfluss auf die Anforderungen an globale Mobilität, die treibenden Kräfte dahinter und die Vorgehensweisen.

Es ist eine jährliche Tradition von Crown World Mobility, diese Ereignisse, Einflüsse und Anforderungen zu bewerten und Ihnen eine Liste von Trends an die Hand zu geben. Diese soll Ihren Blick schärfen für die Bewertung Ihrer eigenen Unternehmenspolitik und der Programme und Strategien Ihres Unternehmens. Und mit ein bisschen Glück zu neuen Ideen und kreativen Lösungen führen. Im ersten Bericht 2015 unserer Serie Perspektiven behandeln wir einige der globalen Themen, die immer öfter von unseren Kunden, Kollegen und Branchenkennern genannt werden und die unseres Erachtens Einfluss auf das Wie und Warum von Mobilität nehmen. Einige neue Themen werden ebenso behandelt wie längerfristige Trends und Veränderungen, die sich bereits seit einiger Zeit abzeichnen.

„Noch nie war so deutlich, dass wir neue Lösungen für gemeinsame Probleme finden müssen, und das können wir – wenn wir uns nur besser organisieren würden. Den heutigen globalen, eng miteinander verzahnten und sehr dringlichen Herausforderungen können wir uns nur mit einem besseren Verständnis und durch engere Zusammenarbeit aller Beteiligten stellen.“ „Noch nie war so deutlich, dass wir neue Lösungen für gemeinsame Probleme finden müssen, und das können wir – wenn wir uns nur besser organisieren würden. Den heutigen globalen, eng miteinander verzahnten und sehr dringlichen Herausforderungen können wir uns nur mit einem besseren Verständnis und durch engere Zusammenarbeit aller Beteiligten stellen.“

Espen Barth Eide, Managing Director und Vorstandsmitglied, Weltwirtschaftsforum



Hier unsere 10 Trends für 2015 in willkürlicher Reihenfolge:

1. Getrennte Familien

Wenn sich in der Vergangenheit ein Mitarbeiter mit Familie für eine internationale Entsendung entschied und die Familie zuhause blieb, lagen die Gründe fast immer darin, dass der Entsendungsort keine guten Bedingungen für die Mitnahme der Familie bot – z. B. keine Schulen, familienfreundlichen Wohnungen und Häuser, schlechte Anbindung an Stadtzentren, ungenügende öffentliche Sicherheit. Um den Familien die Entsendung schmackhaft zu machen, nutzten Unternehmen bei ihrer Entsendungspolitik das Rotationsprinzip. Dabei arbeitete der Mitarbeiter am Entsendungsort ein paar Wochen lang fast rund um die Uhr und fuhr dann für ein paar Wochen nach Hause zu seiner Familie. Dieses Verfahren war und ist immer noch in der Öl- und Gasindustrie, im Bergbau und im Maschinenbau gängig.

Der Begriff „getrennte Familien“ beschreibt einen neueren und zunehmenden Trend bei internationalen Entsendungen und wird für Familien gebraucht, die sich für eine Trennung während der Entsendung entscheiden. Die häufigsten Gründe sind familiärer Art: Doppelverdienerhaushalte, bessere Ausbildungsmöglichkeiten für die Kinder am Heimatort und zusätzliche familiäre Verpflichtungen.

Ist die Familie auf zwei verschiedene Orte aufgespalten, so wird dies nur selten als langfristige Lösung angesehen. Man arrangiert sich für 12 Monate oder weniger oder es handelt sich um eine Übergangslösung: Der Mitarbeiter arbeitet bereits am Entsendungsort, während die Familie die Zelte am Heimatort abbricht und am neuen Ort schon einmal nach einem neuen Job und/oder einer neuen Schule sucht.

Bei dieser Art von Entsendungspolitik können eine erhöhte Zahl von Familienheimfahrten für den Mitarbeiter und Besuchsfahrten für die Familie an den Entsendungsort vorgesehen werden. Zur Unterstützung des (Ehe-)Partners am Heimatort können Dienstleistungen zur Hausbewirtschaftung zur Verfügung gestellt werden.

Wenn diese Entsendungspolitik langfristig angewandt wird, kann der Stress für den Mitarbeiter und seine Familie deutlich größer sein als die Vorteile. Häufige Nebenwirkungen sind Burnout des Mitarbeiters und eine zerrüttete Familie. Eine Familientrennung kann den Partner stark unter Druck setzen, der nun Alleinerziehender ist und sich um alle organisatorischen Belange am Heimatort allein kümmern muss.

Ursprünglich wurde die Familientrennung hauptsächlich bei Entsendungen in Asien praktiziert, wo eine stabile Familie einen höheren Stellenwert als Mobilität hat. Mittlerweile wird diese Politik jedoch global immer stärker angewandt. Familientrennung wird zunehmend auch als Option bei einer Versetzung im Inland gesehen, und zwar aus überwiegend denselben Gründen wie bei einer Entsendung ins Ausland.

2. Versetzungen im Inland – globale Trends

Unternehmen haben ihre Politik bei Versetzungen der Mitarbeiter im Inland lange isoliert auf die einzelnen Länder abgestimmt. Dafür gibt es mehrere Gründe. In vielen globalen Unternehmen finden landesinterne Versetzungen nur in einem oder in wenigen Ländern statt. Daher bestand kein Grund, landesinterne Versetzungen in einem übergeordneten Rahmen zu betrachten. Zweitens sind bei Versetzungen im Inland viele landesspezifische Aspekte zu berücksichtigen, vor allem beim Hausverkauf und in Steuerfragen. Mehr als bei internationalen Entsendungen haben die Unternehmen ihre Verfahren üblicherweise den in verschiedenen Ländern geltenden steuerlichen Regelungen und den beim Hausverkauf zu beachtenden Aspekten angepasst. Drittens hatten nur wenige Unternehmen ein Interesse daran, ihre Politik für Versetzungen im Inland zu koordinieren, da für ein effektives Vorgehen ein globales Team mit einer komplexen Struktur erforderlich wäre.

Doch eine steigende Zahl von Unternehmen führt in immer mehr Ländern interne Versetzungen durch und immer mehr Unternehmen zentralisieren ihre Programme für internationale Entsendungen. Weltweit wächst das Interesse an einer kohärenten Vorgehensweise bei Versetzungen im Inland. Hauptgründe sind eine bessere Verteilung beruflicher Erfahrungen unter den Mitarbeitern, Qualitätskontrolle, bessere Handhabbarkeit, ein hoher Bedarf an einheitlichen steuerlichen Regelungen und Einwanderungsverfahren sowie Kostensenkungen durch globales Lieferantenmanagement. Teilweise hat man auch erkannt, dass eine ungleiche Verteilung von Aktivitäten im Bereich Mobilität dazu führen kann, dass Führungskräfte und Personalmanager an bestimmten Standorten für die Mitarbeitermobilität zuständig sind, ohne über ausreichende Erfahrungen oder ein Verständnis für Mobilitätsfragen und die Bedürfnisse entsandter Mitarbeiter und ihrer Familien zu verfügen.

Eine Unternehmenspolitik für Versetzungen im Inland muss natürlich immer auch landesspezifische Gegebenheiten einbeziehen. Es gibt jedoch viele Aspekte, die global in gleicher Weise abgewickelt werden können. Unternehmen, die eine globale Politik für landesinterne Versetzungen entwickelt haben, wollen ihre Unternehmensphilosophie für den Umgang mit Mitarbeitern weltweit einheitlich anwenden. Weitere Ziele sind erhöhte Effizienz, Qualitätskontrolle, Gleichbehandlung, sichere Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen, Sicherheit und präzise Daten, die sich als übergeordnete Vorteile ergeben.

3. Abgestimmte Pauschalen

Die Idee, dem Mitarbeiter eine Pauschale zu zahlen und ihn seinen Umzug selbst regeln zu lassen, ist schon seit langem populär. Leider wurde sie in den meisten Unternehmen nicht erfolgreich umgesetzt, weil zur Berechnung der Pauschalen üblicherweise unspezifische Daten herangezogen wurden – ein Pauschalbetrag, der den unterschiedlichsten Mitarbeitern gezahlt wird, ist möglicherweise nicht die steuereffizienteste Vorgehensweise.

Mit einer abgestimmten Pauschale ist man hier klar im Vorteil. Sie bietet die von den Mitarbeitern gewünschte Flexibilität, weil die Mitarbeiter einen festen Geldbetrag nach eigenem Ermessen auch für nicht unbedingt erforderliche Dinge einsetzen können. Um die abgestimmte Pauschale für das Unternehmen kosteneffektiv zu machen, wird der Betrag für den einzelnen Mitarbeiter je nach seinen spezifischen Gegebenheiten berechnet, z. B. Heimatort, Entsendungsort, Familiengröße, Gehalt, Ziel der Entsendung/ Versetzung. Das Unternehmen kann diese Komponenten dann anpassen, so dass die Regelungen die Erwartungen beider Seiten erfüllen.

Bisher haben sowohl Mitarbeiter als auch Unternehmen mit diesem Vorgehen positive Erfahrungen gemacht. Die Unternehmen profitieren von einer Reduzierung arbeitsaufwändiger Erstattungsvorgänge und Versetzungskosten, während die Mitarbeiter nicht auf Flexibilität verzichten müssen und ihre individuellen Bedürfnisse erfüllen können.



4. Diversität und Inklusion mit Mobilitätsstrategien verbinden

In früheren Jahren haben wir bereits über den Branchentrend gesprochen, Mobilität mit Talent zu verzahnen. Dieser Trend hält an, jedoch bei verschiedenen Unternehmen mit unterschiedlicher Intensität. Bei Unternehmen mit einer gut ausgearbeiteten Strategie für Talentmobilität zeichnet sich ein Trend ab, die bestehenden Strategien für Diversität und Inklusion (D&I) in die Mobilitätspolitik zu integrieren.

Bei einer globalen D&I-Politik geht es um die Rekrutierung und das Halten von Talenten im Unternehmen. Dabei sollen unterschiedliche Mitarbeiter mit unterschiedlichen Perspektiven einbezogen werden. Diversität gibt es in vielen Formen: Geschlecht, Religion, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Erfahrungsschatz, sexuelle Orientierung, geografische Komponenten, Kultur, Behinderung, Familienstrukturen und Generationen. Welche Bereiche D&I umfasst, kann in einem globalen Unternehmen lokal unterschiedlich sein. Doch immer gibt es ein klares Ziel: Diversität bestmöglich zu nutzen und wertzuschätzen.

Was hat das Ganze nun mit globaler Mobilität zu tun? Wir beobachten, dass Unternehmen mit guten D&I-Strategien die Rekrutierung und Bindung von Talenten unter Diversitätsaspekten in ihre Mobilitätspolitik integrieren wollen. Wird die Diversität von Mitarbeitern berücksichtigt, wenn man ihnen Angebote für eine Entsendung macht? Sind in der globalen Mobilitätspolitik ausreichende Unterstützungsmaßnahmen vorgesehen, um zum Erfolg zu kommen?

Manche Unternehmen stehen noch ganz am Anfang, was die Integration ihrer D&I-Ziele ins Mobilitätsprogramm betrifft. Hier ist es erst einmal wichtig, relevante Daten über entsandte Mitarbeiter zu sammeln. Wie viele Entsendungen führt das Unternehmen jedes Jahr durch? Welche demografischen Eigenschaften weisen entsandte Mitarbeiter auf und stehen diese in einem ausgewogenen Verhältnis zu den demografischen Daten der Mitarbeiter im Gesamtunternehmen? Welche Schwierigkeiten müssen überwunden werden, wenn man einen Bewerberpool für Entsendungen mit einer höheren Diversität aufbauen möchte? Wie findet man geeignete Bewerber? Welchen Mitarbeitern sollte man besser keine Entsendung anbieten? Werden Ausnahmen von der Unternehmenspolitik gemacht, um die Diversität bei entsandten Mitarbeitern zu erhöhen?

Wollen Unternehmen ihre D&I-Strategie mit ihrer Mobilitätspolitik abstimmen, könnten sie im nächsten Schritt ihre bestehenden Verfahren bewerten und im Hinblick auf eine bessere Unterstützung von Mitarbeitern mit wichtigen Diversitätskriterien optimieren. Derzeit ist es üblich, die Eltern des Mitarbeiters oder seines begleitenden Ehepartners in das Familienprogramm einzubeziehen und dem geschiedenen Ehepartner eines Mitarbeiters finanzielle Unterstützung für Besuche zu gewähren, wenn der Mitarbeiter ein minderjähriges gemeinsames Kind an den Entsendungsort mitnimmt. Weitere Maßnahmen sind Schulungen in Diversitätskompetenz für Vorgesetzte, die Mitarbeiter entsenden oder entsandte Mitarbeiter empfangen, sowie eine verbesserte Werbung für die D&I-Strategie des Unternehmens bei Geschäftspartnern im Bereich Mobilität.



5. Entsendung von Frauen

Die Entsendung von Frauen ist kein neues Phänomen, aber der Anteil von Mitarbeiterinnen bei Entsendungen hat sich in den letzten zwanzig Jahren kaum verändert. Er liegt konstant bei maximal 20 %. Zum Vergleich: Der Anteil von Frauen in Fachkräfte-, Manager- und Führungspositionen liegt mittlerweile bei 51,5 %. Dies geht aus den neuesten Zahlen von Catalyst hervor, einem globalen Unternehmen, das das Thema Frauen in der Wirtschaft erforscht und Frauenförderprogramme entwickelt. In vielen Branchen gibt es mehr Frauen, die sich relativ am Anfang ihrer Karriere entsenden lassen, als Frauen in Management- und Führungspositionen.

Die Unzufriedenheit über diese Situation wächst und Unternehmen wollen die Anzahl entsandter Frauen erhöhen. Mitarbeiterinnen erwarten, dass ihnen das Unternehmen dieselben beruflichen Chancen einräumt wie ihren männlichen Kollegen. Und den Unternehmen ist bewusst, dass ihr zukünftiger Erfolg möglicherweise davon abhängt, wie ausgewogen das Verhältnis von Frauen und Männern mit globaler Berufserfahrung in der Belegschaft ist.

Eines der Haupthindernisse für die Erhöhung des Frauenanteils an Entsendungen besteht darin, dass der entsendende Vorgesetzte seinen Mitarbeiterinnen eine Entsendung noch nicht einmal anbietet. Er nimmt dabei an oder geht unbewusst davon aus, dass Frauen aus familiären Gründen wie z. B. Kinderversorgung oder auch in Doppelverdienerhaushalten kein Interesse an einer Entsendung haben.

Unternehmen, die sich die Erhöhung des Frauenanteils bei Entsendungen auf die Fahnen geschrieben haben, haben dazu verschiedene Methoden entwickelt. Eine Maßnahme besteht in der Bewusstseinsbildung bei Personalleitern und entsendenden Vorgesetzten, denen nicht klar ist, dass sie Frauen in ihre Überlegungen überhaupt nicht einbeziehen. Weiterhin befragen Unternehmen immer öfter Frauen, die eine Entsendung abgelehnt haben, über ihre Gründe. So will man die Probleme aufzufindig machen und entsprechend darauf reagieren.

Als erfolgversprechend hat sich in Unternehmen erwiesen, Frauen mit einem großen Potenzial eine Entsendung in Aussicht zu stellen. Man teilt ihnen mit, dass sie sich z. B. innerhalb der nächsten drei bis fünf Jahre entsenden lassen müssen, wenn sie weiterhin gute Beförderungschancen erhalten und ihre Karriere entsprechend planen wollen. Dies ermöglicht es den Mitarbeiterinnen, in ihrem Privatleben auch mit Blick auf die Familienplanung den besten Zeitpunkt für eine Entsendung zu finden. Interessanterweise ist dieses Verfahren auch für männliche Mitarbeiter sehr von Vorteil, denn auch bei Männern werden immer häufiger „familiäre Gründe“ für die Ablehnung einer Entsendung angeführt. Ein weiteres von Unternehmen zur Erhöhung des Frauenanteils erfolgreich eingesetztes Programm besteht darin, den Frauen, die sich für eine Entsendung entscheiden, Mentoren zur Seite zu stellen und/oder die Möglichkeit zu bieten, weibliche Führungskräfte, die bereits eine Entsendung hinter sich gebracht haben, nach ihren Erfahrungen zu befragen. Für jeden Menschen in einer Pionierrolle ist die Möglichkeit, eine andere Person nach ihrer Einschätzung und Perspektive zu befragen, sehr wertvoll.

6. Aufeinanderfolgende Entsendungen

Die traditionelle internationale Entsendung besteht darin, dass ein Mitarbeiter mit seiner Familie, üblicherweise für zwei bis drei Jahre, in ein anderes Land geht und danach ins Heimatland und damit an seinen alten Arbeitsplatz zurückkehrt. In den meisten Unternehmen sind die Verfahren für langfristige Entsendung auf Rückkehr und Wiedereingliederung ausgerichtet. Angeboten werden die Möglichkeit einer Beibehaltung des Eigenheims, Hausverwaltungsdienstleistungen, Möglichkeiten zur Lagerung von Haushaltsgegenständen im Heimatland, ein nur begrenzter Versand von Haushaltsgegenständen, Besuche des Mitarbeiters in seinem Heimatland, Planung der zukünftigen Stelle des Mitarbeiters im Heimatland nach Rückkehr von der Entsendung.

Heute gibt es in global tätigen Unternehmen, in denen die Mitarbeiter global agieren, einen Trend zu mehreren aufeinanderfolgenden Entsendungen. Eine Entsendung in ein bestimmtes Land auf eine bestimmte Stelle ist möglicherweise nicht genug, um für eine zukünftige globale Führungsposition gerüstet zu sein. Daher müssen auch die Planungen vor der Entsendung, die Annahmen, auf denen die Entsendungsverfahren basieren, und die Planung für die Zeit nach der Entsendung entsprechend angepasst werden. Soll der Mitarbeiter im Heimatland eine feste Wohnung bzw. sein Eigenheim behalten? Gibt es Synergien bei Unterstützungsleistungen für Mitarbeiter und ihre Familien, die auf mehrere aufeinanderfolgende Positionen im Ausland entsandt werden? Immerhin verfügen sie ja bereits über Erfahrung mit der Eingewöhnung an einem neuen Ort verfügen. Wird die Planung für die Zeit nach Ende der Entsendung dadurch unterstützt, dass für neue Stellen eine global offene Rekrutierung erfolgt?

Auch auf übergeordneter Ebene müssen Unternehmen möglicherweise die Verfahren zur Abwicklung mehrerer aufeinanderfolgender Entsendungen verändern. Wer finanziert die Entsendungskosten? Sind Mitarbeiter, die für mehrere aufeinanderfolgende Perioden auf eine bestimmte Stelle im Ausland entsandt werden, weniger als zeitlich befristet tätige und eher als örtlich ansässige Mitarbeiter zu betrachten und dementsprechend auch so zu bezahlen? Oder sollte das Unternehmen ganz anders vorgehen und für global mobile Mitarbeiter eigene Vergütungsgruppen einführen mit dem Ziel, diese Mitarbeitergruppe gleich und gerecht zu bezahlen?

So wie sich Unternehmen weiterentwickeln und es ihren mobilen Mitarbeitern weniger wichtig ist, wieder nachhause zurückzukehren, müssen sich auch die Verfahren für die Unterstützung der Familie, Vergütungsregelungen und langfristige Zusatzleistungen ändern.

7. Zielgruppengerechte Entsendung

Flexibilität ist immer noch das Zauberwort, wenn es um die Entwicklung von Maßnahmen im Rahmen internationaler Entsendungen geht. Die meisten Unternehmen, die ihre Entsendungsverfahren ändern wollen, streben höhere Flexibilität an. Mitarbeiter wollen es und entsendende Führungskräfte wollen es auch.

Eine Möglichkeit für erhöhte Flexibilität besteht in der zielgruppengerechten Entsendung. Hier geht man nicht mehr von der Annahme aus, dass alle Entsendungen gleich sind und dieselben Unterstützungsmaßnahmen erfordern. Stattdessen sehen sich Unternehmen ihren Entsendungsbedarf an und ermitteln, bei welchen Anforderungen Ähnlichkeiten bestehen, die sich zusammenfassen lassen, und wo es Unterschiede gibt, die im Einzelfall zu klären sind. Manchmal hängen die Ähnlichkeiten und Unterschiede von der Hierarchieebene der betroffenen Mitarbeiter ab. Immer öfter aber spielen andere Faktoren wie z. B. Ziele und Dauer der Entsendung und Erwartungen für die Zeit danach mit hinein.

Zielgruppengerechte Entsendungsregelungen nützen den Mitarbeitern, weil innerhalb einer Mitarbeitergruppe mit demselben Entsendungszweck die Bedürfnisse des Einzelnen flexibel gehandhabt werden können. Viele entsandte Mitarbeiter stehen noch am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn und für sie stellt die Entsendung eine Stufe auf der Karriereleiter dar. Diese Mitarbeitergruppe nutzt üblicherweise viele der Leistungen in „Standardpaketen“ wie z. B. die Übernahme von Ausbildungskosten für minderjährige Kinder nicht. Nur selten müssen sie viele Möbel ins neue Land transportieren lassen. Andererseits schätzen sie Zusatzleistungen für ihre eigene Weiterbildung oder für den Kauf von Möbeln im Gastland. Die Entsendungsregelungen für Manager, die in der Mitte ihrer Karriere stehen, können auf eine Wiedereingliederung im Heimatland nach einer zwei- bis dreijährigen Entsendung ausgerichtet sein. Bei einem entsandten hochrangigen Funktionär kann es dagegen sinnvoller sein, nicht davon auszugehen, dass er in sein Heimatland zurückkehrt.



8. Präferenz für einfache Kommunikationslösungen

Als einer der Trends des letzten Jahres hat sich herauskristallisiert, dass die Millenniumsgeneration – die nach 1989 geborenen Mitarbeiter – in der Belegschaft nun zur Mehrheit wird. Diese Generation hat bestimmte Eigenschaften, die sich auf Mobilitätspraktiken auswirken. Der demografische Wandel hat Folgen, denn die neue Generation ist mit modernen Kommunikationsmedien und -formen bestens vertraut. Bei zu entsendenden Mitarbeitern sehen wir einen steigenden Trend zur Nutzung und Präferenz einfacher Kommunikationslösungen, die sich mit geringem Aufwand realisieren lassen. Unternehmen setzen neue Kommunikationsmedien und -verfahren ein (man denke an aktuelle Meldungen, dass Voicemail mittlerweile ineffizient geworden und veraltet ist). Diese Präferenz wirkt sich auf unsere kundendienstorientierte Branche aus und beeinflusst die Mittel, wie wir mit entsandten und zu entsendenden Mitarbeitern kommunizieren.

In der Vergangenheit erfolgte eine Beratung über die verschiedenen Aspekte einer Entsendung im persönlichen Gespräch oder telefonisch. Jetzt kommen immer öfter Intranet, Apps und Textnachrichten zum Einsatz und ersetzen viele der seit langem genutzten zeitintensiven Verfahren. Hier müssen sich Unternehmen und ihre Servicepartner ändern und auch die Teammitglieder der Millenniumsgeneration selbst um Ideen und Vorschläge bitten. Mitarbeiter der Generation X, die also in den frühen 60ern bis zu den frühen 80ern geboren wurden, aber natürlich auch noch ältere Teammitglieder müssen sich umstellen und neue Wege der Kommunikation mit den zu entsendenden und entsandten Mitarbeitern lernen. Eine spannende und sehr reale Herausforderung, die uns in den nächsten Jahre im Kommunikationssektor neue Horizonte eröffnen wird.



9. Zentralisierung der Mobilitätsprogramme 2.0

Im Bereich globale Mobilität sehen wir weiterhin Unternehmen unterschiedlichster Art und Größe mit Entsendungsverfahren, die von taktisch bis strategisch und von stark dezentralisiert bis vollständig zentralisiert reichen. Zentralisierte Programme sind fast immer sehr strategisch ausgerichtet und oft bei größeren globalen Unternehmen zu finden, die bereits über gut ausgearbeitete Strategien für globales Personalmanagement und ihr globales Geschäft verfügen. Diese Unternehmen haben den größten Teil ihrer täglichen Betreuungsmaßnahmen für globale Mobilität outgesourct, um sich auf die Verbindung von Mobilität und Talentmanagement und die Mobilitätsanforderungen ihrer Geschäftspartner konzentrieren zu können.

Stark dezentralisierte Programme ermöglichen einen unabhängigen Umgang mit Mobilität und damit ein Maximum an Flexibilität vor Ort. Sie sind mit dem Budget, den Einstellungen und geschäftlichen Anforderungen in einem bestimmten Land oder einem bestimmten Geschäftsbereich abgestimmt. Dezentralisierte Mobilitätsprogramme finden sich oft bei einer sehr dezentralen Organisationsstruktur, die ähnlich wie ein Franchisekonzept funktioniert, oder bei finanziell unabhängigen Niederlassungen ein und desselben Unternehmens.

Wohin geht nun der Trend? Es gibt immer mehr mittelständische Unternehmen, die in verschiedenen Ländern tätig sind und ihre Personalstrategie stärker zentralisieren möchten. Sie erkennen das Potenzial einer erhöhten Effizienz bei einer stärkeren Zentralisierung ihrer globalen Mobilitätsprogramme. Die Gründe dafür liegen darin, dass bei dezentralen Mobilitätsprogrammen z. B. Probleme mit der Sammlung von Daten über entsandte Mitarbeiter auftreten. Zentrale Verfahren führen dagegen zu einer transparenten Unternehmenspolitik, der effizienten Abwicklung von Ausnahmefällen, einer guten Rückverfolgbarkeit und Kostenkontrolle sowie Compliance. Möglicherweise hat man auch erkannt, dass Compliance, Mitarbeitersicherheit und eine Risikominimierung für das Unternehmen zu wichtig sind, als dass man sich auf lokaler Ebene damit beschäftigen könnte. Oder vielleicht liegt es an einer steigenden Zahl entsandter Mitarbeiter, die Ungleichheiten wahrnehmen, da sie im Vergleich zu ihren entsandten Kollegen an oder von anderen Standorten abweichende Erfahrungen machen. Was auch immer die Gründe sind: Crown World Mobility erlebt eine stetig wachsende Zahl von Kunden und Interessenten, die einen Beratungsbedarf für die Zentralisierung ihrer Mobilitätsprogramme haben. Sie bitten um Argumente, um unternehmensintern für einen zentralisierteren Ansatz werben und eine breitere Unterstützung im Unternehmen aufbauen zu können.

10. Entsendungen nach und innerhalb von Afrika

In Afrika, einem Kontinent mit 54 Ländern, über einer Milliarde Menschen und tausenden Sprachen bzw. Dialekten, findet ein immer größerer Teil des weltweiten Wirtschaftswachstums statt. Wichtig für Fachkräfte, die sich mit globaler Mobilität befassen: Es werden auch immer mehr Mitarbeiter von ihren Unternehmen nach Afrika entsandt. Dafür gibt es viele Gründe: Die lokale afrikanische Bevölkerung verfügt häufig nicht über die vom Unternehmen benötigte Qualifikation, man möchte die eigene Unternehmenskultur und spezialisierte Mitarbeiter mit ins Land bringen, die einen Geschäftsbereich aufbauen, erwerben oder integrieren können.

Doch Entsendungen in diese Region sind häufig schwierig, Probleme treten auf im Zusammenhang mit Einwanderungsbestimmungen, Kosten, Compliance, Sicherheit, tatsächlicher und subjektiv wahrgenommener Korruption und fehlender Infrastruktur. Viele afrikanische Länder haben einen Weg gefunden, Talente aus anderen Kontinenten nach Afrika zu holen. Im Gegenzug für die Bereitstellung von Visa für entsandte Mitarbeiter verlangen sie von globalen Unternehmen, Ortsansässige einzustellen und zu schulen. Schon seit einiger Zeit gilt es an vielen Standorten als beste Praxis, dass ein entsandter Mitarbeiter in einer hohen Führungsposition seinen Nachfolger einarbeitet. Die o. g. afrikanischen Länder machen dies jedoch zur Bedingung dafür, dass sich das Unternehmen ansiedeln darf. Schon lange war es eine gute, aber nicht leicht umzusetzende Idee, in die Entsendungsziele auch eine Schulungskomponente mit hineinzuschreiben. Jetzt führt kein Weg mehr darum herum.

Unternehmen und Fachkräfte für globale Mobilität sehen sich bei der Förderung internationaler Entsendungen auf und innerhalb dieses Kontinents mit seinem großen Wachstumspotenzial äußerst komplexen Sachverhalten gegenüber. Im Jahr 2015 wird es noch stärker als früher erforderlich sein, die Probleme mit kreativen Lösungen, Erfahrung, Sachkenntnis und einer verstärkten Weitergabe von Informationen anzugehen. In jedem Falle gilt: Afrika sollte man in diesem Jahr nicht aus den Augen verlieren.



Dieser Artikel wurde von Lisa Johnson aus der Consulting Group von Crown World Mobility verfasst. Wenn Sie Fragen zu diesem Artikel haben oder mehr über die Dienstleistungen der Consulting Group von Crown World Mobility wissen möchten, setzen Sie sich bitte mit Lisa Johnson unter ljohnson@crownew.com in Verbindung.